

タカラスタANDARD株式会社
個人投資家向け会社説明会 質疑応答

- | | |
|-------|---------------------------|
| ・開催日時 | 2025年7月25日(金) 19:00~20:00 |
| ・回答者 | 代表取締役社長 小森 大 |
| ・方式 | オンライン開催 |

※時間の兼ね合いで当日回答ができなかった質問も掲載しております。
※一部の質問に関しては、内容が重複しているため回答を割愛しております。

Q1：競合他社は？また、その競合他社と比べた御社の優位点は？

A1：LIXILさん、TOTOさん、パナソニックさん、クリナップさん、その他にもいますが、そういった会社が競合となります。そのなかで、我々の優位性はホーローという他社には無い素材を持っていることです。ホーローの特徴を前面に出しながら、ホーロー自体もどんどん進化していますので、非常に武器になっていると実感しています。あわせて新築集合市場でのキッチンと洗面化粧台のシェアが非常に高いことも優位性になっています。ここはリソースも含めて、我々が長年かけて築き上げてきたもので、他社との差別化になっていると感じています。

Q2：販路はどのようになるか？また、改善の余地はあるか？

A2：国内の販路について、新築分野に関しては、プレーヤーも限られているため、そこにしっかりと営業をかけていくことになります。
リフォームに関しては、今までは地域密着の会社を中心に販路を拡大してきました。そこはこれからも引き続きしっかりと力を入れて参りますが、現在は、リフォームをメインとしている会社は非常に多岐にわたっているため、現状をしっかりと分析してリフォーム市場で力を持っているプレーヤーにどんどん販路を広げたいと考えています。我々がエンドユーザー様に直販しているわけでは無いため、代理店様、ビルダー様やリフォーム業者様をターゲットにしっかりと販路を広げていくという考えです。従って、何か新しい販路を作るというよりは、今我々が強くない販路を広げていく方向性です。

Q3：貴社だけではないが、年々住宅設備の値段が上がり、リフォームのハードルが上がっている気がする。そんな中、貴社の製品ラインナップは家庭ごとの財布事情に合うようなラインナップを展開されているのか？

A3：非常に鋭いご質問かと思えます。
仰るように食品もそうですし、我々の業界もそうですが、どの業界も値段が上がっている状況です。特に我々が製造する耐久消費財である住宅設備機器は単価が高いため、値上げのインパクトが非常に大きいことは私も感じているところです。

やはりメーカーとして、お客様に十分満足していただけるコストと品質、いわゆる付加価値のある製品を今後もどんどん開発していきたいと考えています。一方、ここ数年はコストプッシュ型で我々も値上げをしてきた経緯がありますが、気が付いてみるとショールームの展示品の価格がかなり高くなっていました。前期の前半、私が社長になって半年ほどでこれに気付き、今我々が持っているすべての製品をバランスよく展示し、これを「フルラインナップ」と呼んでいます。色々な価格帯の色々な製品を展示するように変えています。今はお求めやすい価格からハイエンドまでバランスよく展示ができていますので、値上げはしているものの、ぜひその価格も含めてショールームでご覧いただければと思います。

Q4：「高品位ホーロー」の開発プロセスや、技術的な優位性について教えてください。

A4：我々はホーローの鍋や釜を製造するところからスタートしています。昔のホーロー鍋は白やアイボリーだけで、我々が最初にキッチンを作った時もグレーやピンクなど色柄は多彩ではありませんでした。ただ、時代の流れとともに、キッチンも住宅の中のマテリアルと合わせられるようにと、我々に対する要望が多くなりました。そのなかでホーローの技術力を磨いてきた歴史があります。

例えば、過去には柄が出せるように転写紙を張り付けて焼くという技術を開発し、最近ではインクジェット技術を開発し、本当にリアルな柄が表現できるようになりました。このように、これまでもホーローの技術革新に対して相当投資をしてきて技術を磨いています。

我々の高品位ホーローは今後も進化していきますし、今細かいことは申し上げられませんが、例えばホーローの表面にテクスチャー、いわゆる凹凸を付けられないかということも考えています。それが実現可能かは現時点では分かりませんが、そうするとよりリアルな表現ができるため、研究を行って更にホーローを進化させていきたいと考えています。

Q5：リフォーム市場では現在 15%のシェアだが、今後どのような具体的な施策でシェア拡大を目指すのか？特に競合他社との差別化ポイントを教えて欲しい。

A5：我々は全国に約 160 ヶ所のショールームを持ち、実際に見ていただいて販売をするという手法を採用しており、これは今後も継続していきます。ただ、このやり方をしていてもリフォームの市場シェアが 15%だった由縁として、リフォームの主力プレーヤーになかなか営業をかけていなかったということがあります。ですので、多店舗展開されている大型のリフォーム業者様であったり、ハウスメーカー様のリフォーム部門だったり、そういったプレーヤーに新製品や販促をかけ、売上を高めていきたいと考えています。営業上の理由もあり、詳細はお話しできませんが、これだけはお伝えしたいことは、現状のリフォームの市場シェア 15%を倍にしたいと考えています。そのための製品開発、販促方法などの様々なテコ入れをしていきます。

**Q6：総還元性向 130%水準という非常に積極的な株主還元方針だが、同時に成長投資も必要
な中で、資本配分の優先順位をどのように考えているか？**

A6：直近は純資産がどんどん積み上がってきていました。ROE8%達成に向けて、この2年間で総還元性向 130%は行わないといけないということで、このような還元といたしました。ただ、仰る通り、私が一番大事だと思うのは成長投資です。公表している通り、400億円をかけた福岡工場への投資はさることながら、DXや工場の再編を行い、生産性を上げ、収益力をあげていこうと考えています。また、今は具体的な相手がいるわけではないですが、海外でもジョイントベンチャーを模索するなど、キャッシュアウトの話が出てくると思います。このように今後は資金需要があり、投資を行っていく予定です。従って、しっかりと利益をあげていながら、キャッシュコンバージョンサイクルの短縮化など、キャッシュを生むための施策についてもありとあらゆることを考えつつ、株主様への還元もしっかりと行い、メインの成長投資にキャッシュを振り向けていきたいと思っています。

キャッシュアロケーションの考え方は示しましたが、企業として伸びていくために、成長投資へも引き続きキャッシュを投入していこうと考えています。

Q7：2031年3月期に海外売上高 100億円が目標だが、特に注力される地域や製品カテゴリー、現地での競合状況は？

A7：海外で我々が特徴を出していくため、ホーロー製のシステムキッチンを中心に販売しています。また、富裕層をターゲットにブランディングをしています。

既存エリアは台湾・中国・ベトナムがありますが、中国とベトナムはまだシェアと言える段階では無いので、色々な展開を含めて売上を拡大することを検討しています。現在は海外に30店舗ほどの現地代理店のショールームがありますが、そこを起点とした情報収集やシェア拡大などに力を入れています。

また、将来的なシェア拡大という意味では、インド市場は視野に入れており、すでに同国の展示会には出展しています。インドを含め高温多湿なエリアにおいてホーローはマッチしているため、現地のニーズとしてホーローは親和性があると判断しています。パートナーを探している状況なので、慎重かつスピーディに対応していきたいと考えています。

※以下は時間の兼ね合いで当日に回答ができなかった質問となります。

Q8：御社の業種の場合、社名の認知拡大は売上に関係あるか？関係があるなら、どのような認知拡大施策があるか？

A8：特にリフォームの場合、様々な住宅設備機器メーカーからお客自身が製品をご選択されることとなります。加えて、水回り製品は毎日使用するものの、高価であり容易に買い替えができる性質ではないため、信頼性の高いメーカーが選択肢の上位に入ると考えています。従って、品質の高い製品を作ることが前提にはありますが、対象のメーカーを認知しているかどうかは売上と高い関連性があるものと捉えています。

そのため、当社では広告を中心に認知度向上に繋がるコミュニケーション戦略を非常に重要視しています。一例として、近年は女優の土屋太鳳さんを起用したテレビ CM に注力するとともに、お客様と当社の最初の接点となるウェブサイトや SNS での情報発信の拡充も進めています。

Q9：アメリカの関税等は業績に影響はあるか？

A9：当社が調達している資材のうちアメリカで生産している割合は少ないため、直接的な調達コストの増加や供給不安となっている資材はなく、現時点での影響は軽微と考えています。

一方で、日本とアメリカの通商政策の先行きに関して一定の方向性が見えたものの、アメリカへの依存度が高い中国企業などで調達資材のコスト増加をはじめ、サプライチェーンにおける調達先の見直しや複雑化が進む可能性があります。

結果、当社の調達資材に今後価格転嫁される懸念はあるため、引き続き状況は注視していきます。

Q10：物価高で原材料を含めて高騰しているが、対策はあるか？また、価格転嫁はできているか？

A10：まずは自助努力によるコスト増の吸収が前提としてあります。細かな経費の見直しは当然のこととして、現在進行中の中期経営計画では DX の推進による生産・在庫の適正化や人材を含む経営資源の機動的・効果的な活用を重要課題として取り組んでいます。

一方、昨今の物価高は、そうした企業努力では賄いきれない状況のため、2022 年と 2023 年に全社的な値上げを実施させていただきました。現状までの物価高はカバーできているため、今後の値上げについては未定となりますが、すべてのステークホルダーにとっての価値向上に資するよう、必要であれば適時適切に検討したいと考えています。

Q11：全国にショールームを構えているとのことだが、それを持つだけで固定費が相当かかっていると思う。それに変わるような製品を体験できる取り組みはあるのか？

A11：当社は全国約 160 ヶ所という業界最多のショールーム数を保有しています。ご質問の通りショールームを持てば固定費は高くなるものの、当社が数多くのショールームを展開する理由は、「見て、触れて、納得」していただくことが何よりも大切だと考えているためです。

水まわり製品は生活に不可欠ですが、一方で高価な買い物となります。だからこそ当社ではお客様と直接お話ができる場としてショールームを非常に重要視しています。加えて、「ホーロー」を水回り製品の主要素材として活用しているのは、世界的に見ても当社のみとなります。言い換えれば、ホーローの機能性を体感できる場は当社のショールームのみとなるため、なるべくお客様の生活に近い場所にショールームを配

置することを大切にしています。

Q12：配当性向 50%を目指しているが、将来的な増配の可能性についてどのように考えているのか？

A12：将来的な増配に関しては、配当方針に掲げる「利益成長に伴う累進配当」の考え方にに基づき、利益が成長すれば増配を続ける方針です。

配当性向に関しては、プライム企業の平均である約 30%を参考指標としつつ、当社はこれを上回る 50%を設定しており、優位性があるものと認識しています。もっとも還元方針は個社ごとの成長戦略や財務状況に応じ、規律をもって柔軟に設定すべきものとも理解しています。

当社ではリフォーム・新築マンション向け浴室・海外展開といった成長分野に積極的な投資を行いつつ、資本効率も配慮し、余剰資金については足もと配当性向 50%・総還元性向 130%程度の水準で株主の皆様へ還元をしています。

今後も資本コストを上回る投資機会を追求しながら、適切な資本政策を通じて、利益成長に応じた増配を実現することにより株主の皆様への還元を継続してまいります。

Q13：主要水回り製品(キッチン・浴室・洗面化粧台の合計)の国内シェアが No.1 になったことであるが、一番の要因は何か？営業戦略なのか。それともやはり貴社ホーローブランドなのか。

A13：大きく分けて 2 つあると考えています。

1 つはやはり「ホーロー」です。ホーローは鉄とガラスの複合素材となり、耐久性や清掃性が非常に高く水回りに最適であるものの、加工難度が高く、大規模な生産設備も必要となります。そのため、国内はもちろん、世界的に見ても水回り製品の主部材でホーローを使用するメーカーは当社以外にいないため、他社との差別化に繋がっています。

もう 1 つは、新築マンションにおけるキッチンおよび洗面化粧台のシェアが約 80%と非常に高いことです。これに至った背景として、大規模物件に対応できる生産・物流体制があること、不況時に他社が撤退するなかでも供給責任を果たし取引先様からご評価をいただいたことなどが挙げられます。